

Бизнес план предприятия по организации корпоративного питания

Бизнес план офисный фаст фуд. За исключением дорогих бизнес-центров и зданий бывших НИИ, где сохранились столовые, картина довольно безрадостная: обильно пахнущая лапша «Доширак», домашние бутерброды, растворимый кофе и прочие спутники нездорового рациона. В переводе на маркетинговый язык это означает, что внушительная часть рынка общепита вакантна, а потребительский спрос не удовлетворен.

Кто не работает - тот не ест. Национальный фольклор в офисном обиходе выглядит форменным издевательством. Ведь нередко дело обстоит с точностью до наоборот. Убедиться в этом нетрудно. Достаточно пройти по конторам в обеденное время и посмотреть, как питаются их обитатели.

Сравнительно недавно наш лексикон пополнился очередным иноземным словом: кейтеринг. Термин означает организацию корпоративного питания на уровне мировых стандартов и охватывает все формы поглощения пищи в трудовом коллективе - от банкетов и служебных пикников до *бизнес-ланчей* в офисе и за его пределами. В советские годы схожие задачи, хотя и весьма своеобразно, решали государственные комбинаты питания. При переходе к рынку большая часть их канула в Лету. Но аппетиты растущего *бизнеса* в буквальном понимании за это время только увеличились.

Приятного общепита

По данным агентства AC Nielsen, мировой рынок кейтеринга ежегодно растет на 13% (Deutsche Bank оценивает его емкость более чем в 70 миллиардов долларов). В России показатели роста еще выше: 30-40%. На Западе аутсорсинг - передача заказов на обслуживание внутренних потребностей компании сторонним *предприятиям* - имеет многолетнюю историю. У нас же, можно считать, все только начинается.

Результаты прошлогоднего исследования кейтеринговой фирмы «Бризоль» говорят о том, что услугами по доставке обедов в офисы хотя бы раз пользовалось не более трети московских компаний. Подобная ситуация в Санкт-Петербурге - втором городе страны, где рынок корпоративного питания вот уже который год переживает подъем. В других российских мегаполисах о кейтеринге *мало* что известно. Так, в Екатеринбурге организацией офисного питания целенаправленно не занимается никто. У персонала уральских компаний, где нет буфета, столовой или своего повара, выбор невелик. Либо перекусить в стационарном фаст-фуде (таких около десяти), либо купить хот-дог в одном из трейлеров - на город с населением в полтора миллиона их чуть больше сотни. Остаются еще пиццерии и кафе, но для большинства питаются в них ежедневно чересчур накладно. В Нижнем Новгороде обеде доставкой, в основном, предлагают *рестораны* - по ресторанным же ценам. Не так давно появилась альтернатива: по городу курсирует автомобиль с броской надписью: «Шашлыки в офис».

В Европе большинство компаний дотируют питание своих сотрудников. Это делает инвестиции в кейтеринг исключительно выгодным вложением средств. Российские операторы уверены: как только представления наших работодателей о соцпакете приблизятся к западным, рынок ускорит свое развитие. Тем временем в развитых странах кейтеринг проник не только в коммерческие, но и некоммерческие организации - больницы, школы, общественные фонды.

Пионерами кейтеринга в нашей стране был и французы. Учрежденная в середине 60-х в Марселе компания Sodexo в 1993 году добралась до Москвы и Санкт-Петербурга. К тому времени она уже

имел а опыт организаци и обедов на Крайнем Севере России, где размещались базы ряда *предприятий* добывающей промышленности. Выбор и качество блюд, сервис и оформление обеденного зала напоминали работу *ресторана* европейского класса. Те же ассоциации рождали цены. С самого *начала* Sodexho отдавала предпочтение крупным клиентам, в основном, иностранного происхождения. Брэнд хорошо известен в Европе. Поэтому когда сюда приходят гиганты вроде итальянской компании Merloni, вопрос «Ктобудет кормить?» не стоит. Так, в конце прошлого года с Sodexho был подписан контракт на обслуживание персонала российского завода по производству холодильников «Стинол». На дотацию обедов *предприятие* выделило миллион долларов.

Позже о себе убедительно заявили российские компании - такие как «Мега фуд» или холдинг «1991 Лоб.О». В последний, помимо фирм «ЛанЧ» и «Премьер-сервис» (помощь в эксплуатации зданий, клининг), входит *ресторан* выездного обслуживания «Фигаро». Услуги по организации праздников, или иначе, special events catering, стали пользоваться повышенным спросом во второй половине 90~х (в первой - заказов было значительно меньше, и основная их часть приходилась на компанию Potel & Chabot, кстати, тоже французскую). Сравнительно небольшие вложения в этот *бизнес* окупались сторицей и в короткие сроки. До сих пор обслуживание какого-нибудь крупного корпоративного мероприятия может принести деньги, сопоставимые с двухмесячной прибылью от доставки обедов вофисы. Но таких случаев скорее всего, будет немного: редкие компании устраивают шумные корпоративные торжества чаще трех раз в году.

Некоторые *предприниматели* развивают сразу оба направления. Именно так поступает Олег Лабанов, хозяин «1991 Лоб.О»: «О ресторанном кейтеринге можно сказать, что это - «короткие деньги». Он ярче, красивее и быстрее. Организация корпоративного питания - долгосрочный проект, покупается он в течение 5-7 лет. Это монотонная кропотливая работа на перспективу. В ней постоянно сталкиваешься с проблемой поиска персонала, потому что здесь трудно обеспечить долгосрочный карьерный рост, и оклады в ресторанном сегменте выше. Но по емкости он, безусловно, больше ресторанного, его объем я оценил бы в 20-25 миллионов долларов в год».

Если поначалу обеды от профессиональных поставщиков заказывали, в основном, иностранцы, то впоследствии к кейтеринговым услугам стало прибращаться все больше российских клиентов. Сейчас среди них не только компании уровня «Сбербанка» или «Сибнефти», но и «простые смертные» юрлица.

Ставку на отечественных *предпринимателей* сделали в компании «Бризоль». Ее клиентуру составляют как небольшие, так и весьма крупные организации. «В первую очередь, мы нацелены на обслуживание средних компаний, где число сотрудников начинается от 20 человек, - поясняет директор по маркетингу и продажам Тамара Решетникова. - С очень крупными клиентами, как правило, много хлопот — они требуют особых условий, льгот, скидок и поэтому обходятся дороже. Нередко выигрышем от сотрудничества с крупными клиентами является только имиджевая составляющая, что, в прочем, тоже стоит недешево».

Марка «Бризоль» появилась в столице в 1996 году. Однако комбинату питания, на базе которого учреждено коммерческое *предприятие*, больше 20 лет. До некоторых пор он кормил исключительно коллектив Курчатковского института, численность которого в советское время превышала 10 тысяч человек. Позже, в результате реформ, она сократилась более чем вдвое. Мощности оказались недозагруженными, ощущался явный переизбыток персонала. Решили осваивать внешний рынок сбыта и очень скоро вошли во вкус. Сейчас доставка еды в офисы обеспечивает компании львиную долю оборота.

300 сотрудников «Бризоли» ежедневно производят 5 тысяч обедов, которые затем развозятся на 14 «Газелях». Теоретически в компании *готовы* доставлять обеды в фирмы, где всего пятеро едоков, но тогда каждому придется выкладывать за обед 10 долларов. Минимальная сумма заказа, которую согласны обсуждать в компании, составляет 1,5 тысячи рублей. «Работа в низкоценовой и малочисленной нише не покрывала бы наших издержек. Но эта ниша интересна маленьким фирмам и частным *предпринимателям*, которые охотно ее занимают», - говорят в «Бризоли».

Пища для размышлений

По разным оценкам, кейтерингом в Москве занимаются от 10 до 100 и более фирм. По-настоящему крупных из них - меньше десяти. Большинство тяжеловесов работаете избранными корпоративными клиентами, которых получает по итогам тендеров.

Сколько домохозяек и поваров-одиночек действует на том же столичном рынке, доподлинно не знает никто. Одни считают, что их сотни, другие - тысячи. Наблюдатели сходятся в одном: это наименее затратный, а потому самый популярный способ заработать деньги на доставке обедов. Разумеется, ни о каких лицензиях, сертификатах качества продуктов и строгом соблюдении санитарных норм здесь речи не идет. Как-то неловко говорить и о первичных затратах - зачастую еда готовится на собственной кухне, хранится в стареньком холодильнике и доставляется потребителю через дорогу подручными средствами.

Хрестоматийные бабушки с кастрюльками известны почти всем, кто когда-либо работал в небольших компаниях. Кулинарного чуда в их случае ожидать не приходится, но горячая еда и дешевизна услуг неизменно находят спрос. Кстати, возраст офисных кормилиц не всегда пенсионный. Наталья Вишневой, например, 38 лет. Кормить коммерсантов она *начала* в разгар кризиса, потому как на прежнем месте работы - в одном из столичных кафе - попала под сокращение. С тех пор и по сей день готовит для двух фирм с персоналом по 6 человек. Уверяет, что жалоб и отравлений нет. Продукты закупает на оптовых рынках. Горячую пищу из дому доставляет на «Москвиче» безработного брата. За вычетом всех расходов в месяц выходит 7-8 тыс. рублей при средней цене обеда в 50 рублей. По уверениям Натальи, спрос на ее услуги стабильно высок: «На запах борща приходит народ из соседних офисов, деньги вперед предлагают». Но взять дополнительных клиентов она не *готова*. Боится не потянуть.

По мнению Тамары Решетниковой, 60 рублей за обед - абсолютный максимум, на который может претендовать «частник». Средняя стоимость подобных услуг в Москве колеблется в пределах 30-40 рублей. Комплексный обед за такие деньги опасен для вашего здоровья, предупреждают профессионалы кейтеринга. С их точки зрения, нормальная цена традиционного набора блюд с доставкой - 90-100 рублей. Как ни парадоксально, это почти вдвое дешевле ланчей в кафе или недорогом *ресторане*.

Клиентура «домовых кухонь» редко насчитывает больше 10 человек. Конечно, ничто не мешает обслуживать несколько офисов, причем со сносным ассортиментом и качеством еды. Для этого нужен начальный капитал в 1,5-2 тысячи долларов. Денег хватит на покупку самого необходимого: холодильной камеры средней вместимости, многоконфорочной плиты и посудомоечной машины. Закупка не бытового, а профессионального *оборудования* обойдется существенно дороже. Например, за самый скромный пароконвектомат, предназначенный для тепловой обработки продуктов, придется выложить 1,5 тысяч и долларов.

Разместить габаритную технику дома не удастся - элементарно не хватит места. Выходом из положения может стать импровизированная кухня на территории заказчика, если тот согласится: а) выделить требуемые площади (на условиях аренды, субаренды, по взаимозачету или

безвозмездно - как договоритесь); б) терпеть все сопутствующие кулинарии запахи; в) быть морально *готовым* заплатить немалый штраф, если эти запахи неожиданно учует санинспектор.

Организация современной столовой на площадях потребителя по плечу только крупным операторам с финансовыми возможностями, которые *малым предприятиям* и не снились. Приведение своих точек в соответствие с требованиями чиновников для них - обычный *бизнес*-процесс наряду с закупкой продуктов или размещением.

Есть и другой вариант - аренда помещения где-нибудь на городской периферии. Это одно из преимуществ кейтеринга перед *бизнесом ресторанов*: для производства обедов выбор места принципиального значения не имеет. Тут главная проблема - доставка. Содержать собственный автопарк большинству не по карману. Поэтому транспортную логистику можно отдать на откуп специализированному *предприятию*. В среднем час работы профессиональных перевозчиков столицы обходится в 150-200 рублей - в зависимости от компании, марки машины и веса груза. Но уложиться в 60 минут при этом почти нереально - если, конечно, в маршрутном листе будут значиться не больше одного-двух адресов в одном районе. Открытие дополнительных производственных точек, каждая из которых обслуживала бы свою зону, - опять же прерогатива крупных игроков. Впрочем, наличие множества филиалов по городу не избавляет от необходимости тщательно просчитывать маршруты, а иногда отказывать выгодному клиенту, если тот не вписывается в схему доставки.

Для *предпринимателя*, работающего официально, договор с транспортной компанией потенциально чреват осложнениями. Любая проверка наверняка выявит нарушения. По действующим правилам, все машины для доставки еды должны быть сертифицированы, иметь фургоны со специальным покрытием, подвергаться ежемесячной санобработке и т. д. Если держать все это под контролем не всегда и не всем удается в собственной фирме, что говорить о чужой?

За некоторым исключением реализация сказанного выше противоречит установкам СЭС. Не удивительно, что большую часть этого *бизнеса* многие считают теневой. В нескольких фирмах, предлагающих обеды через Интернет, наотрез отказались общаться с прессой без объяснения причин. По мнению специалистов, с которыми удалось поговорить, *предприниматели* боятся обратить на себя внимание надзорных служб.

Так, в частности, думают в компании «Мастер-Сервис», еще минувшей весной доставлявшей провизию в офисы. Она обслуживала до десятка клиентов, включая «Проэнерго», где приходилось кормить около 250 работников. После двухлетней практики в фирме пришли к выводу, что по закону и одновременно без ущерба для *бизнеса* они работать не могут. Интерес к общепиту решили ограничить обслуживая нем корпоративных вечеринок и работой кафе-бара.

«Это намного проще, - уверен руководитель фирмы Николай Симонов. - Любое стационарное производство еды предполагает расстояние от кухни до потребителя в метрах. Когда счет идет на километры, действуют уже совсем другие нормы и требования к температурному режиму, времени потребления и т. д. Причем, по существующим правилам, ответственность несет не только поставщик, но и получатель. Он должен создать у себя все предписанные условия для приема пищи. В результате только и следишь за тем, как бы чего не нарушить».

Обеды без комплексов

«Российско-европейская» с легкими экзотическими вкраплениями - так характеризуют свою кухню в большинстве кейтеринговых фирм. Но среди этой эклектики есть, по меньшей мере, одно блюдо с ярковыраженной национальной ориентацией - пицца. Встречаются, правда, пиццы по-

американски, а в Интернете еще недавно можно было набрести на сайт, где предлагалась «настоящая русская пицца». Но истинные ценители итальянской кухни на такое никогда не купятся.

Спрос на доставку пиццы в офисы всегда считался потенциально высоким - во-первых, это удобно и вкусно; во-вторых, близко по духу многим российским менеджерам, исповедующим западный стиль жизни. За последние годы в Москве появились десятки компаний, делающих на этом неплохой *бизнес*: «Ситипицца», «Пиццафабрика», «Транспицца». С некоторых пор здесь работают франчайзи международных сетей Domino's Pizza и Sbarro. В традиционном кейтеринге основные издержки приходятся на закупку продуктов, производство блюд и зарплату персонала. В случае с пиццей - это доставка. Без курьерской службы, операторской с многоканальным телефоном, автопарка и продуманной логистики в этом бизнесе решительно нечего делать. Желательно также иметь несколько офисов в различных районах большого города, работающих круглосуточно. В противном случае оперативность и неограниченное время приема заказа перестанут быть конкурентными преимуществами. Как известно, получить горячую пиццу можно через полчаса - максимум час после звонка или оформления заявки на сайте. О борще, голубцах и салатах с доставкой в офис придется договариваться заблаговременно, а рассчитывать на обслуживание по окончании рабочего дня не стоит даже постоянным клиентам.

Развозчики пиццы не сомневаются, что число их заказов будет расти в геометрической прогрессии, и итальянское блюдо еще прочнее войдет в рацион соотечественников. На этот счет многие специалисты от общепита уже не раз высказывал и скепсис. Западная сухомятка - пиццы, сэндвичи и пр. - не заменит нашему человеку комплексного обеда. К первому, второму и третьему мы приучены с детства, настаивают они.

Свой взгляд на проблему питания в рабочее время у Димитриоса Сомовидиса, совладельца и управляющего магазина *готовой* еды «Прайм», расположенного в Камергерском переулке столицы. Заведение было открыто меньше месяца назад на деньги британской компании Fastfood Industries Ltd и представляет собой гибрид магазина полуфабрикатов и закусочной категории быстрого обслуживания - по заявленным стандартам, его время не должно превышать полутора минут. Все блюда готовит шеф-повар, используя только свежие продукты. К сентябрю планируется запустить систему доставки. В основе концепции «Прайма» лежит опыт английской сети Pret-a-Manger (г-н Сомовидис тщетно пытался заключить с ней франчайзинговый договор, но продажу франшиз там не практикуют). *Свой бизнес* Pret-a-Manger когда-то также начинала с одного магазина. Сейчас это международная сеть, насчитывающая 130 заведений с годовым оборотом в 180 миллионов долларов. По словам Димитриоса, на московском рынке нет качественной еды для трудоголиков, которым жаль времени на поиск уличной снэди или просиживание в *ресторане*. *Предприниматель* твердо намерен восполнить этот пробел, охватив предполагаемой сетью весь центр столицы.

Совладельцу и управляющему «Прайма» Димитриосу Сомовидису 36 лет. Уроженец Грузии, закончил факультет филологии МГУ. В 1993-м уехал за границу, откуда вернулся меньше года назад. Все это время он вел бурную предпринимательскую деятельность: торговал недвижимостью на Лазурном берегу, занимался страхованием и консалтингом в Англии. Шесть лет Димитриос прожил в Лондоне, где его и посетила идея заняться общепитом на родине, открыть здесь первый магазин *готовой* еды. В субботу утром, пока целевые клиенты заведения отсыпались после напряженной рабочей недели, г-н Сомовидис любезно согласился ответить на вопросы «БЖ».

На кого рассчитаны ваши услуги?

— На людей, у которых *мало* свободного времени и достаточно денег, чтобы позволить себе нечто более приличное, чем гамбургер. Думаю, для этого нужно получать от 300 долларов в месяц. Средняя сумма чека у нас "150 рублей. Дело в том, что в Москве беда с едой. В городе практически нет заведений, где можно быстро, но качественно перекусить и побежать дальше. Открытие столовой в офисе - удовольствие слишком дорогое, на это немногие решаются. Можно купить шаурму в ларьке, где никто даже руки не моет. А можно пойти в *ресторан* и потратить там уйму денег и времени. Напомню: мы говорим о рабочем времени. Те, кто его ценит, - наши клиенты. Ко мне приходят много иностранцев из Европы, потому что они к этому привыкли.

К чему именно они привыкли? В Европе обеденный перерыв выглядит принципиально иначе?

— Смотря где. Во Франции, например, он длится целых два часа - с 12 до 14. К тому же сейчас там официальная рабочая неделя - четыре с половиной дня: в пятницу они трудятся до обеда. В Лондоне такую расслабуху сложно себе представить. Режим там скорее напоминает массовый стресс, все боятся не успеть сделать работу вовремя. В лондонском Сити рабочий день начинается в 7-7,30. По пути в офисы толпы трейдеров заходят в шопы, аналогичные нашему (к тому времени они уже открыты), и покупают себе завтрак - какой-нибудь легкий сэндвич и крепкий кофе. Им приходится вставать в 5-5.30, а в это время никто особенно есть не хочет. Далее наступает затишье до 11.30-12. За это время в магазинах пополняют запасы бутербродов и варят супы. К полудню трейдеры спускаются со своих небоскребов, быстро перекусывают или берут еду с собой. Перерыв длится полчаса. В Лондоне час на обед - непозволительная роскошь. Там народ работает очень много, не как в России. Здесь все очень ленивы: ходят медленно, работают медленно... Правда, амбиции при этом серьезные. Слава богу, и у нас появляются люди с высоким уровнем самомотивации. Расту я буду именно с такими клиентами.

Получается, в Лондоне принято ходить за обедом самому, а не заказывать доставку?

— Почему же? Эта услуга там представлена. Только поставщики еды стараются заключать договоры с крупными офисами, где работают не меньше 200 человек. Иногда шопы открываются прямо в билдингах, на каком-нибудь 25 этаже, и таким образом снимается проблема доставки.

Как она решается у вас?

— Вообще-то доставку я еще не запустил, поскольку до конца не уверен, что все будет функционировать так, как я хочу. Пока могу сказать только одно: еда будет разноситься в радиусе 10 минут ходьбы от магазина.

Связываться с транспортом вы не хотите?

— Никакого транспорта, только пешком. В зону нашей доставки попадают 860 офисов. Отсюда еда может дойти от Кремля до Пушкинской площади. Отправлять человека дальше, на 20-30 минут, мне уже невыгодно.

Оформить заказ можно на сайте, но его сумма должна быть не ниже 350 рублей. Со временем, в течение 3—3,5 лет, мы планируем открыть порядка 10 точек в пределах Садового кольца - чтобы заказать доставку можно было из любого офиса в центре.

Каких инвестиций потребовал первый магазин?

— Мы вложили в него полмиллиона долларов. По совокупности затрат следующие точки будут обходиться дешевле. Больше всего пришлось потратить на одноразовую посуду - 85 тысяч

долларов. Кухонное *оборудование* мы купили за 55 тысяч долларов. Еще около 50 тысяч долларов - система вентиляции и электричество, которое мне еще до конца не сделали.

И как скоро вы надеетесь вернуть деньги?

— Через полгода планируем окупить первое заведение. Что, сомневаетесь? В кофейни поначалу тоже многие не верили. Народ спрашивал: неужели на кофе можно хорошо зарабатывать? Сейчас они повсюду, расширяются сети: «Кофехаус», «Кофетун», «Кофемания»... Кстати, это тоже западная концепция. Все брали за основу Starbucks, внося свои изменения.

В прессе уже появились публикации, в которых вашими конкурентами называют «Макдоналдс» и «Ростик'с»...

— Я нехочу говорить о конкуренции. Давайте говорить о еде. Я в «Макдоналдсе» есть не могу, мой желудок этого не переваривает. Этих маринованных огурцов, жареной картошки, дешевого майонеза, котлет, сделанных не из мяса...

А как же маниакальный контроль качества «Макдоналдса», о котором ходят легенды?

— Мы же понимаем, что это пиар. Но мой желудок никаким пиаром не обманешь. У каждой марки есть *свой*, ограниченный срок жизни, «Макдоналдс» - не исключение. Да, это дешево и горячо. Но всегда есть последующий эффект-то, как чувствует себя человек после приема этой пищи. «Макдоналдс» - большая финансовая структура, которая в еде уже *мало* что понимает. Они очень хорошо разбираются в бизнесе, недвижимости, правильно инвестируют средства. Поэтой причине в прошлом году король фаст-фуда купил треть акций у Pret-a-Manger и оказал ей поддержку в Штатах. В Лондоне работает много сетей, объединенных общей идеей продажи *готовой* еды: Eat, Aroma, Covent Garden sourcompany. Их концепции выгодно отличаются от традиционного американского подхода к общепиту. Магазин *готовой* еды - это свежо, это идея 90-х годов. У меня нет оснований считать, что она не приживется в России.